

A FOGLALKOZTATOTTSÁG HELYZETE ÉS KITÖRÉSI PONTJAI A KARCAGI MUNKAERŐPIAC TERÜLETÉN

STATE AND BREAKING POINTS OF EMPLOYMENT WITHIN THE KARCAG LABOUR MARKET

DR. PHD VÁNTUS ANDRÁS egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

DR. PHD PAKURÁR MIKLÓS egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

DR. PHD OLÁH JUDIT egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

Abstract

This research has been done in labour market of Karcag, which is a sparsely populated, outway region. Moreover its GDP is relatively low. The aim of this study is to explore the problems of labour employment in this area. Data were gathered using oral interviews, analyzing statistic items and studying scientific literature. The authors brought into effect 14 interviews in 5 settlements, in the labour market of Karcag within the scope of EU 7 „RuralJobs” project. The interviewees were experts of firms, non-profit and decision maker organizations as well as delegates of local governments. The gathered information and data were put in SWOT-categories (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) then the authors chose the most important factors which were connected to employment. The main results of the research are shown in this study. The authors presented their suggestions to the experts of the studied organisations hoping that their advice could be useable in other regions of which have similar state of development and similar problems.

1. Bevezetés

A rendszerváltást követően, a gazdaság átalakulásával egyidejűleg lényeges változások zajlottak a munkaerőpiacon is. A foglalkoztatottság és az aktivitás 1996-ban illetve 1997-ben a mélypontra süllyedt, ezt követően – a gazdasági megerősödés valamint a befektetések megélénkülésének eredményeképpen – 2000-ig jelentős emelkedés volt megfigyelhető. Ezt követően stagnálás közeli helyzet állt fenn 2007 őszéig, ettől kezdődően hanyatlás jellemezte.¹ A munkanélküliségi ráta (a munkanélküliek számának és a teljes munkaerő-állománynak a hányadosa)² országos értéke hazánkban, 2007-ben, 7,4% volt.³

A 2009. év I. negyedévében a foglalkoztatottak száma 3 millió 764 ezerre csökkent, a munkanélkülieké 403 ezer főre emelkedett, ez 9,7%-os munkanélküliségi rátát jelent.⁴ Ez azóta növekedett a 2010-es 11,4%-os értékre.⁵

A munkanélküliek számának emelkedése az egyik negatív következménye a gazdasági növekedés globálisan lassulásának. Sajnálatos tény, hogy a fontosabb exportpiacainkon is tapasztalható volt ez a recesszió. Ez hátrányosan érintette/érinti a hazai gazdaság exportorientált nagyfoglalkoztatóit és – ezen keresztül – a beszállítóikat is.⁶

A munkáltatók napi gyakorlatában ez úgy jelentkezik, hogy az alkalmazottak irányában

– az elvégzendő munkára nézve fontos – megnövekedett elvárások nyilvánulnak meg.⁷ A kedvezőtlen gazdasági környezetben, a növekvő elvárásokat figyelembe véve, a vállalatok eredményességét, ezáltal a versenyképességet – egyebek mellett – a szervezetek vezetőire^{8,9} és a munkaerő-állomány létszámára, szakképzettségére, gyakorlati idejére, motivált-ságára vonatkozó tényezők jelentősen befolyásolják.^{10,11}

Az országosan jellemző foglalkoztatottsági tendenciák vizsgálata mellett figyelmet kell fordítani a regionális eltérésekre. Összehasonlítva a munkanélküliek számát, a hazai régiók összevetésében a legjobb mutatóval – 2007-ben – a Közép-Magyarország régió (4,7%), míg a legrosszabb (12,3%) mutatóval az Észak-Magyarország régió rendelkezett. Ugyanakkor az Észak-Alföld régió 10,9%-os értékkel volt jellemezhető. 2008-ra ez utóbbi mutatója 12% lett, ez pedig kedvezőtlen tendencia.¹² Bár a kevés dolgozót foglalkoztató munkahelyek száma növekedett, viszont a jelentős létszámot lekötő szervezetek aránya lecsökkent.¹³ Ennek lehetséges közvetett hatásaként a fiatal szakemberek a régióból elvándoroltak, mivel nem találtak végzettségüknek megfelelő állást.¹⁴

Az itt említett probléma elsősorban Magyarország térségeinek belső periferiáján jelentkezett. A belső periferiák olyan – nagyobb kiterjedésű – térségek, amelyekre leginkább jellemző a hátrányos helyzet. Itt akut foglalkoztatási válság, az országos átlagot erősen meghaladó munkanélküliség, nehéz megközelíthetőség, elvándorlás figyelhető meg. Ilyen belső periferiák találhatók az Észak-Alföldön is.¹⁵

A nehézségek ellenpontjaként, kedvező körülményként értékelhető, hogy az idegenforgalom szerepe jelentős. Ez a településszerkezetre nézve a beruházások révén, a foglalkoztatásra a képzési irányok révén, a települések fejlesztési irányaira a források biztosításával pozitív hatást fejt ki. Az említett idegenforgalom ezek mellett az életmódot, életminőséget is befolyásolja a fogyasztások és a jövedelmek révén.¹⁶

A fentiek miatt/végzett a turisztika fejlesztése kiemelt szerepű. Erre jó példa a Kárpátalja és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye közötti interregionális turisztikai együttműködés, ami segítheti az Észak-alföldi régió fejlődését, mivel ennek a későbbiekben várható a kedvező hatása a szakemberképzésre, a foglalkoztatottság növelésére a turisztikai szereplők tevékenységének koordinálása által.¹⁷

Megjegyzendő, hogy a fent említett lehetőségekkel azok élnek, akik még nem adták fel a munka világába való visszatérés esélyét. Vannak olyanok, akik szeretnének munkát vállalni, de fogyatékkal élnek, s hazánkban a megváltozott munkaképességű illetve fogyatékkal élő munkavállalók foglalkoztatása – még jelenleg is – kevés szervezetnél figyelhető meg.¹⁸

2. Anyag és módszer

Vizsgálatainkat az „Új foglalkoztatási források a vidéki közösségek vagyontermelő képességének támogatására” című, RuralJobs elnevezésű, EU 7-es keretprogram keretében végeztük. Felmértük az Észak-Alföldi régióban található Karcagi Kistérség jelenlegi foglalkoztatottsági jellemzőit, és megvizsgáltuk a javítás lehetőségeit és akadályait. Erre a kutatásra azért volt szükség, mert a RuralJobs feladata különböző ajánlások megfogalmazása állami testületek számára, és különösen az „egy kaptafára” készülő megoldások elfelejtése. Elvárás, hogy a politikák a cselekvés ideális mértékéhez, valamint azon területek társadalom-gazdasági jellemzőihez igazodjanak, ahol a támogatást nyújtják. A referenciaterrületeken végzett esettanulmányok eredményei szintén megerősítik, hogy az „egy kaptafára” készült politikai megoldások nem megfelelőek a vidéki munkahelyteremtés esetében.

Vizsgálataink során az adatokat a statisztikai adatok elemzése, a vonatkozó szakirodalmak tanulmányozása, valamint szóbeli interjúk segítségével gyűjtöttük. Az így kapott információkat SWOT-elemzéssel értékeltük, majd kiválasztottuk a legfontosabb tényezőket. Ennek a módszernek számos előnye volt, az egyik, hogy az egyes szakértőknek konkrét tapasztalatuk volt a saját szakterületükről, melyek kiegészítették egymást.

A Karcagi Kistérség területén elhelyezkedő 5 település (Kenderes, Kisújszállás, Berekfűrdő, Karcag, Kunmadaras) szakembereivel – akik a vizsgált témában jelentős ismeretekkel rendelkeznek – készítettünk mélyinterjúkat (1. táblázat).

1. táblázat. Az interjúalanyok listája

[Forrás: Saját vizsgálatok (2010)]

Table 1. The list of interviewees

Karcagi LLS	
Döntéshozók	ÉARMK Karcagi Kirendeltsége (kirendeltség-vezető) Káta Gábor Kórház (igazgató) Karcagi Kistérség Helyi Vidékfejlesztési Irodája (irodavezető)
Helyi önkormányzatok	Kenderes (polgármester) Kisújszállás (polgármester) Kunmadaras (polgármester)
Szakértők	DE AMTC Karcagi Kutató Intézet (igazgató) Illéssy Sándor Szakközép- és Szakiskola (igazgató)
Szervezetek	Kunmadarasi Református Egyházközség (felkész) Kenderesi Szakiskola, Középiskola és Kollégium (igazgató) Karcagi Kistérség Többcélú Társulása (irodavezető)
Gazdaságok	Berek-Víz Kft. (vezető) Karcagi Ipari Park Kft (vezető) Lukács Kertészet (vezető)

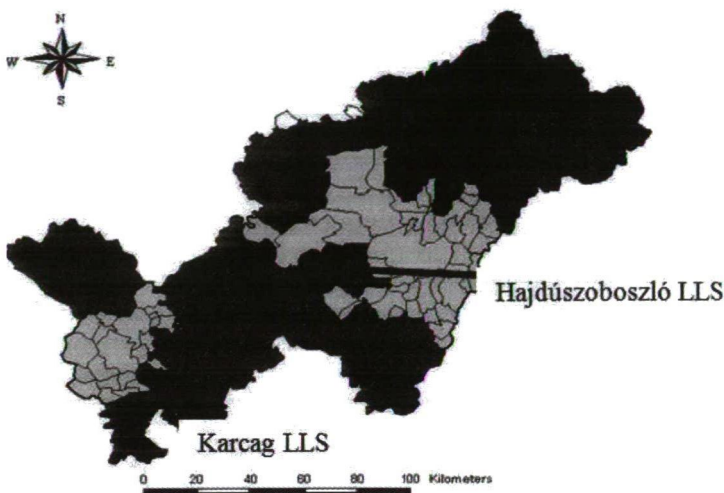
A mélyinterjú módszere lehetővé teszi, hogy a válaszadók a véleményüket, tapasztalataikat saját szavaikkal mondhatják el a kérdezőnek. Ennél a kvalitatív kutatási formánál az interjúztató célja, hogy bizalmas légkört alakítson ki, amely segíti a válaszadó egyéni gondolatatainak megismerését. Az interjúkészítő egy interjúvázlat segítségével teszi gördülékennyé a beszélgetést. Egy-egy mélyinterjú időtartama 45 és 90 perc között változik.¹⁹

Az 1. táblázatban szereplő szakembereken kívül a projekt megvalósításában részt vettek még a Debreceni Egyetem kutatói, valamint a szakértőkből álló tanácsadó testület tagjai is. Ezáltal biztosított volt mind az elméleti, mind a gyakorlati ismeretek megléte és összhangja.

3. Saját vizsgálatok

A Magyarország területére meghatározott helyi munkaerőpiaci rendszerek (local labour systems – LLS) helyi munkaerőpiacoknak (local labour markets – LLM) is nevezhetők.²⁰ Ezeknek az LLS-eknek a révén lehetett elkülöníteni a vidéki foglalkoztatási területek két típusát. Az egyik típus a túlnyomórészt vidéki, könnyen megközelíthető és fejlődő terület, a másik a túlnyomórészt vidéki, nehezen megközelíthető és fejlődő terület. A Karcagi LLS az utóbbi kategóriába tartozik (1. ábra).

Az interjúkészítés sikeressége, az adatok összehasonlíthatósága érdekében minden interjú során ugyanazt az interjúvázlatot, kérdéssort alkalmaztuk, melyeket előzetesen kiküldtünk a szakembereknek abból a célból, hogy a témából felkészülhessenek.



1. ábra. Az Észak-Alföld régió LLS típusai

[Forrás: Saját vizsgálatok (2010)]

Graph 1. Types of Local Labour System in the North Great Plain region

A következőkben a válaszok értékelését tesszük meg, a főbb szempontok megjelölésével.

A foglalkoztatás, az emberek, a humán erőforrás vonatkozásában megállapítható, hogy a munkanélküliség, a munkahelyek hiánya a legnagyobb probléma a referencia területeken, ami megerősíti a vidéki munkahelyteremtést szolgáló politikai eszközök fontosságát. Egy munkaerőpiac népességmegtartó erejéről legtöbbet egy időszakban bekövetkezett lakónépességének változása (élve születések és halálozások változása) és a belföldi vándorlási különbözete mond, amely mutatókban sajnos a régió, megye és az általunk vizsgált munkaerőpiacok települései sem büszkélkedhetnek jó, pozitív mutatóval. A Karcagi Munkaerőpiac lakónépessége a kilencvenes évek óta csökken, ami annak tudható be, hogy a vándorlási mérleg negatív értékét a születések és halálozások egyenlege sem képes kompenzálni. Ez a csökkenés nagyobb mértékű a nehezen megközelíthető régióban (2. táblázat).

2. táblázat. A Karcagi LLS egy „túlnyomórészt vidéki – nehezen megközelíthető – fejlődő” régió

[Forrás: Magyar Központi Statisztikai Hivatal www.ksh.hu és <http://maps.google.com/>]

Table 2. Karcag LLS as “a predominantly - difficult to access – developing” region

A Karcagi LLS vizsgált települései	Terület (ha)		Népesség (fő)		Népsűrűség 2007 (fő/km ²)	Megközelíthetőség (perc Szolnoktól)
	2000	2007	2000	2007		
Kenderes	11 124	11 124	5 388	5 109	46	32
Kisújszállás	20 527	20 527	13 079	12 224	60	39
Berekfürdő	218	1 857	893	961	52	60
Karcag	38 501	36 863	22 975	21 824	59	56
Kunmadaras	15 364	15 364	6 187	5 894	38	50
ÖSSZESEN	85 734	85 735	48 522	46 012	54	

Jelentős mértékű lakosságszám-csökkenéssel jellemezhető települések a karcagi munkaerőpiac települései közül Kenderes, Kisújszállás és Kunmadaras, melyek esetében is jól kirajzolódik egy térbeli tendencia: ezen települések döntő része periférikus, nehezen megközelíthető, és az ország-, vagy a megyehatár közelében helyezkednek el. A legkedvezőtlenebb munkaerőpiaci helyzetű régiókat (pl. Észak-Alföld régió) a napi ingázás lehető-

ségének hiánya is sújtja, a foglalkoztatottak létszámának jelentős csökkenése mellett az ingázások sem enyhítik a munkaerőpiac kedvezőtlen helyzetét. A SWOT analízisünk értékelése során a humán erőforrás kapta a legnagyobb számú hozzászólást. A régióban élő embereknek a szociális ellátás keretében adott járulékok és a fizetések közti kis különbség azt eredményezi, hogy a munkanélküliek nem motiváltak az álláskeresésben. A szegényebb rétegekben már egy egész – munkanélküli – generáció jelen van.

Probléma még a régióban, hogy a gyerekek olyan családokban nőnek fel, ahol a szülők tartósan munkanélküliek. A mi eredményeinken túl, különböző szakirodalmak is felhívják a regionális programok azon hibájára a figyelmet, hogy a humán erőforrás fejlesztés elenyésző hangsúlyt kap. Ezen régiók hátránya abból fakad, hogy a lakosság iskolázottsági szintje alacsony, kevés a vezető típusú lakos, és hiányoznak, vagy nagyon alacsony számúak a humán erőforrásba történő befektetések. A foglalkoztatásba történő integráció nem elég, ha ezek nem kapcsolódnak az egyes szektorokon belüli, vagy a szektorok közötti azon kezdeményezésekhez, melyek megteremthetik a társadalmi integrációt.

A vidéki munkaerőpiacok (LLM) tipologizálását is elvégeztük, a rendelkezésünkre álló információk alapján. Meghatároztuk, hogy mely települések alkotnak egy munkaerőpiacot, második lépésben az volt a feladatunk, hogy megtaláljuk azokat, amelyek vidékiek és ugyanazon tipológiával rendelkeznek. Az általunk vizsgált terület a „túlnyomórészt városi – nehezen megközelíthető – fejlődő” régió kategóriájába esik.

Az Észak-alföldi régió LLM-jeinek tipologizálásánál vizsgáltuk a megközelíthetőséget, valamint a lakosság számát.

A megközelíthetőség kategorizálása során viszonyítási szempont volt az 50 ezer, vagy annál több lakossal rendelkező városközpontok megközelíthetősége. Ennek alapján három városközpontot vettünk figyelembe az Észak-Alföld régióban (Szolnok, Debrecen és Nyíregyháza), és ezek megközelíthetőségét a Google Map (<http://maps.google.com/>) segítségével vizsgáltuk. Miután megkaptuk azon lakosok számát, akik 45 percnél több, vagy kevesebb autóútra laknak az 50 ezer lakost meghaladó városok központjától, már kiszámolható volt a munkaerőpiacoktól különböző elérhetőségre élő lakosok száma, és megtörtént az LLM-k tipologizálása megközelíthetőség alapján.

A vidékiséget az OECD-tipológia²¹ alkalmazásával határoztuk meg. Eszerint vidékinek nevezhető az a térség, ahol a népsűrűség 120 fő/km² alatti. A lakosság számának és a települések területi nagyságának ismeretével állapítottuk meg az egyes települések vidékiségét.

A Karcagi LLS, mint „túlnyomórészt vidéki – nehezen megközelíthető – fejlődő” térség jellemezhető. A régió legnagyobb települése Karcag (2. táblázat) több mint 20 ezer lakossal és 59 fő/km² népsűrűséggel. Karcag szignifikáns populáció központnak tekinthető a vidéki területen, a Regionális Operatív Program szerint, ez egy olyan „regionális központ, ami dinamizálható”.

Az interjúk alapján – a fentiekén túlmenően – az alábbi megállapítások tehetők:

- A környék természeti adottságaiból fakadóan egyre többen úgy látják, hogy a nap-, a termikus-, illetve a szélenergia nagyobb kihasználásával, az olcsóbb energianyeréssel a lakosság és a vállalkozók helyzetén is lehetne javítani.
- A térségben további fejlesztési lehetőséget látnak a termálvíz nagyobb kihasználásában, a különböző településeken más-más összetételű vízzel, más-más igényeket lehetne kielégíteni. A termálvíz hasznosítása terén újabb lehetőség a gyógyturizmus mellett, a wellness felé való nyitás. A wellness turizmus irányába való nyitással az idősebb generáció mellett a fiatalabb generáció és a családok vonzása is lehetséges lenne.
- A távmunka szintén egy lehetséges kitérési pont, ebben a térségben. A régió egyik hátrányos helyzetű településén telemarketing tevékenységet folytató cég alkalmaz 25

főt, az ott dolgozók feladata, hogy telefonon keresztül próbálják az üdülési lehetőségeket értékesíteni. Az önkormányzat épületbérlettel segíti a vállalkozást.

- Mivel a munkanélküliek döntő többségét a képzetlenek adják, ezért a munkanélküliek képzésére fordítható céltámogatásokra nagy szükség lenne ebben a körzetben. Különösen alacsony a képzettségi szint a cigány lakosság körében. Fontos lenne, hogy a pályaválasztás előtt álló fiatalokat tájékoztassák arról, hogy milyen szakmát, vagy milyen iskolát érdemes választani, melyek azok a területek, ahol már nincs szükség több szakemberre. Ez a közösségnek és a fiataloknak az érdekét egyaránt szolgálná. A Karcagi LLS-ben a helyi politikától elvárható követelmény lenne, hogy a szakképzési rendszerrel összehangolja a munkaerőpiacot. A térségben meglévő szakképző intézmények igazgatóinak nincs információjuk arról, hogy milyen típusú képzésre lenne szükség, milyen szakmákat kellene oktatniuk.
- A foglalkoztatottság növelésének egyik lehetőségét látják abban, hogy a térségben előállított termékeknek piacot találjanak az EU más országaiban, a magyar /helyi termékeket meg kellene ismertetni külföldön, köztük azokat a termékeket, amelyeket speciálisan Magyarországon állítanak elő. A térség különlegessége, hogy rendelkezik egy kihasználatlan repülőtérral, amelynek hasznosítására már több elképzelés is született, azonban beruházó híján ezek az elképzelések nem valósultak meg.

4. Következtetések, javaslatok

Vizsgálataink alapján megállapítható, hogy az esettanulmányként szolgáló régióban javasolt legfontosabb „stratégiai irányok” a következőképpen csoportosíthatóak:

- Munkahelyteremtés különböző szektorokban
 - A vidéki lakosság diszkrimináció mentes foglalkoztatásának elősegítése, különösen a romák esetében.
 - A vidéki települések tökevonzó lehetőségeinek bővítése helyi politikák segítségével (pl. adócsökkentés, alacsony bérleti díjak, ingyen földterület stb.), mivel a tökehiány okozta társadalmi és gazdasági problémák tovább erősítik a gazdasági világválság negatív hatását.
 - A helyi termékek létrehozására irányuló helyi kezdeményezések támogatása, a mezőgazdaság és a vidékfejlesztés képes lenne csökkenteni a munkanélküliséget az alacsony iskolázottságúak körében.
 - A térségbe újabb vállalkozásokat lehetne bevonítani a már meglévő ipari parkok jobb kihasználásával.
- Infrastruktúra- és turizmusfejlesztés
 - A gazdag kulturális és történelmi hagyományokra épülő turizmus jobb hasznosításának és fejlesztésének támogatása.
 - A termálvíz és a hozzá kapcsolódó magas színvonalú gyógykezelések fejlesztésének támogatása.
 - Infrastrukturális fejlesztés támogatása a legelmaradottabb településeken a helyi gazdaság élénkítése érdekében.
- Fenntartható kisvállalkozások létrehozásának ösztönzése és a helyi feldolgozóipar támogatása
 - A diverzifikáció és az önfoglalkoztatóvá válás lehetőségének biztosítása, mivel a jövő kiszámíthatatlan.

- A kivételes mezőgazdasági feltételek támogatása, ami jó lehetőséget biztosít helyi termékek létrehozásához és a helyi élelmiszeripar fejlesztéséhez.
- A hagyományokra épülő mezőgazdasági oktatás támogatása, ami további lehetőséget biztosít az oktatás és a munkaerőpiaci igények közelítéséhez, helyi termékek létrehozásához, a helyi élelmiszeripar fejlesztéséhez és a regionális együttműködés megerősítéséhez.
- Az oktatás, szakmai képzések és a munkaerőpiaci igények harmonizációjának támogatása
 - Az oktatás és a szakmai képzések támogatása, hogy jobban megfeleljenek a munkaerőpiaci igényeknek.

Jegyzetek

1. Internet: Foglalkoztatók és foglalkoztatottak a mezőgazdaságban – http://agrostratega.blog.hu/2009/05/25/foglalkoztatok_es_foglalkoztatottak_a_mezogazdasagban.
2. Internet: <http://www.econom.hu/munkanelkulisegi-rata>.
3. Stark Antal (2009): Rögös úton. Akadémiai Kiadó. Budapest. 95. p.
4. Lásd 1. jegyzetet.
5. Internet: <http://www.elemzeskozpont.hu/content/114-sz%C3%A1l%C3%A9kos-munkan%C3%A9l%C3%BClis%C3%A9gi-r%C3%A1ta-magyarorsz%C3%A1gon>.
6. Lásd 1. jegyzetet.
7. Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In: Gulyás László (főszerk.): IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. pp. 94–102.
8. Bába Éva–Berde Csaba (2010): Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
9. Gergely, Éva–Dienesné Kovács, Erzsébet (2010): Analysis of human resource management fields at profit-making organizations. In: Gulyás László (főszerk.): IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. pp. 79–84.
10. Terjék László (2008): Vezetők munkavédelmi attitűd-vizsgálata néhány mezőgazdasági vállalkozásnál. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27–28. II. kötet 91. p.
11. Gályász József (2008): A benchmarking módszer adaptálása a zöldség-gyümölcs termékpálya működési zavarainak a feltárására és egy eredményesebb struktúra kialakítására. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. pp. 235–236.
12. Lásd 3. jegyzetet.
13. Szabados György (2009): Csoportok a mezőgazdaságban. In: Nagy János–Jávör András (szerk.): Debreceni Álláspont. Magyar Mezőgazdaság Kft. Budapest. pp. 49–55.
14. Horváth Gyula (2008): Magyarország modernizációja és a regionális átalakulás összefüggései. In: Baranyi Béla–Nagy János (szerk.): Regionalitás, területfejlesztés és modernizáció az Észak-Alföldi régióban. Debreceni Egyetem AMTC – MTA Regionális Kutatások Központja. Debrecen. pp. 13–30.
15. Baranyi Béla (2006): A perifériaképződés területi aspektusai Magyarországon. In: Baranyi Béla–Nagy János (szerk.): Területfejlesztés, agrárium és regionalitás Magyarországon. Debreceni Egyetem ATC – MTA Regionális Kutatások Központja. Debrecen. pp. 33–48.
16. Rechnitzer János (2008): A regionális fejlődés új erőforrása: a tudás. In: Baranyi Béla–Nagy János (szerk.): Regionalitás, területfejlesztés és modernizáció az Észak-Alföldi régióban. Debreceni Egyetem AMTC – MTA Regionális Kutatások Központja. Debrecen. pp. 31–44.
17. Tarpai József (2010): Turisztikai desztinációs menedzsment kialakítása az ukrán–magyar határ-regióban. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1–2. sz. Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar. Szeged. pp. 28–32.
18. Dajnoki Krisztina (2008): A munkaügyi kapcsolatok sajátos rendszere az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.):

- Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. 173. p.
19. <http://nrc.hu/modszerek/melyinterju>.
20. Radvánszki Ádám–Sütő Attila (2007): „Hol a határ?” (Where is the border?) Falu Város Régió, Váti Kht., Budapest, 2007/3. pp. 45–54.
21. http://www.mtapti.hu/innotars/loss_konyv/205_220_Obadovics.pdf.

Felhasznált irodalom

- Bába Éva–Berde Csaba (2010): Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
- Baranyi Béla (2006): A perifériaképződés területi aspektusai Magyarországon. In: Baranyi Béla–Nagy János (szerk.): Területfejlesztés, agrárium és regionalitás Magyarországon. Debreceni Egyetem ATC – MTA Regionális Kutatások Központja. Debrecen. pp. 33–48.
- Dajnoki Krisztina (2008): A munkaügyi kapcsolatok sajátos rendszere az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. 173. p.
- Gályász József (2008): A benchmarking módszer adaptálása a zöldség-gyümölcs termékpálya működési zavarainak a feltárására és egy eredményesebb struktúra kialakítására. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. pp. 235–236.
- Gergely Éva–Dienesné Kovács Erzsébet (2010): Analysis of human resource management fields at profit-making organizations. In: Gulyás László (főszerk.): IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. pp. 79–84.
- Horváth Gyula (2008): Magyarország modernizációja és a regionális átalakulás összefüggései. In: Baranyi Béla–Nagy János (szerk.): Regionalitás, területfejlesztés és modernizáció az Észak-Alföldi régióban. Debreceni Egyetem AMTC – MTA Regionális Kutatások Központja. Debrecen. pp. 13–30.
- Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In: Gulyás László (főszerk.): IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. pp. 94–102.
- Radvánszki Ádám–Sütő Attila (2007): „Hol a határ?” (Where is the border?) Falu Város Régió, Váti Kht., Budapest, 2007/3. pp. 45–54.
- Rechnitzer János (2008): A regionális fejlődés új erőforrása: a tudás. In: Baranyi Béla–Nagy János (szerk.): Regionalitás, területfejlesztés és modernizáció az Észak-Alföldi régióban. Debreceni Egyetem AMTC – MTA Regionális Kutatások Központja. Debrecen. pp. 31–44.
- Stark Antal (2009): Rögös úton. Akadémiai Kiadó. Budapest. 9. old., 95. old.
- Szabados György (2009): Csoportok a mezőgazdaságban. In: Nagy János–Jávors András (szerk.): Debreceni Álláspont. Magyar Mezőgazdaság Kft. Budapest. pp. 49–55.
- Tarpai József (2010): Turisztikai desztinációs menedzsment kialakítása az ukrán–magyar határregióban. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1–2. sz. Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar. Szeged. pp. 28–32.
- Terjék László (2008): Vezetők munkavédelmi attitűdvizsgálata néhány mezőgazdasági vállalkozásnál. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27–28. II. kötet 91. p.
- Internet 1: http://agrostratega.blog.hu/2009/05/25/foglalkoztatok_es_foglalkoztatottak_a_mezogazdasagban.
- Internet 2: <http://www.econom.hu/munkanelkulisegi-rata>.
- Internet 3: <http://www.elemzeskozpont.hu/content/114-sz%C3%A1zal%C3%A9kos-munkan%C3%A9lk%C3%BClis%C3%A9gi-r%C3%A1ta-magyarorsz%C3%A1gon>.
- Internet 4: <http://nrc.hu/modszerek/melyinterju>.
- Internet 5: http://www.mtapti.hu/innotars/loss_konyv/205_220_Obadovics.pdf.